

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Produktivitas Kerja dalam Meningkatkan Efektivitas Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Bandung
(Achmad Djuaeni Kadmasasmita)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENERIMAAN PAJAK DAERAH DI KABUPATEN BANDUNG

Achmad Djuaeni Kadmasasmita
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN RI
Jalan Cimandiri No.34 Bandung 40115

ABSTRAK

Untuk mewujudkan titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II, ditentukan sebagian besar oleh kemampuan keuangan daerah. Dalam kenyataannya, pendapatan asli daerah sendiri (PADS) termasuk pajak daerah, belum efektif, sehingga Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung harus bergantung pada pendapatan berasal dari pemberian Pemerintah (bantuan atau subsidi dari Pusat) dalam menjalankan otonominya. Masalah yang mengakibatkan penerimaan pajak daerah belum efektif, adalah pajak daerah banyak yang tidak cocok sebagai pajak daerah, dan produktivitas petugas pajak daerah yang rendah. Fokus penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai daerah, yaitu kemampuan dan motivasi kerja. Sumbangan penelitian ini adalah pada pengembangan *path-goal theory* (gaya kepemimpinan-motivasi-produktivitas), dalam meningkatkan efektifitas penerimaan pajak daerah bagi terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak kondusif terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah, mengakibatkan belum efektifnya penerimaan pajak daerah, sehingga sampai saat ini daerah tetap mempunyai tingkat ketergantungan tinggi pada subsidi pusat.

Kata kunci : Motivasi dan produktivitas kerja, pendapatan asli daerah

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON THE EMPLOYEE'S MOTIVATION AND PRODUCTIVITY IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF LOCAL TAX REVENUE IN ENHANCING AUTONOMY AT THE SECOND LEVEL REGION OF BANDUNG REGENCY

ABSTRACT

Realizing autonomy at the second level government, Which is mainly determined by the regional financial ability . In reality the, original revenue of the region (PADS) including regional tax has not been done effectively. There is a main factor as an actual problem able to explain the tax revenue is ineffective. i.e. work productivity of regional tax employee is low. The contribution of this

research to the science development is that this research is trying to develop *the path-goal theory of leadership* in increasing the productivity. Then the application of the integrated qualitative-descriptive analysis is combined with the method of quantitative analysis along with the *path-analysis technique*. The result of this research is the style of leadership which is not conducive to the regional employee's motivation and productivity is resulted in the ineffective regional tax revenue, to enhance autonomy at the second level region of Bandung Regency. From this observation, researcher could construct the following theory: "If the style of leadership is conducive to the employees' motivation and productivity, then the local tax revenues. Will be more effective and the autonomy will enhance per time period, *ceteris paribus* "However, a complete theory of leadership style involves much more than this.

Keywords : Motivation and work productivity, regional tax

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Kebijakan penitikberatan otonomi pada Daerah Tingkat II sudah dirumuskan sejak dua dekade yang lalu. Namun pelaksanaannya secara nyata, belum sebagaimana mestinya. Terhambatnya pelaksanaan otonomi tersebut bersumber baik di Daerah maupun di Pusat. Masalah itu terutama terkandung dalam berbagai kebijakan mengenai organisasi, kepegawaian, dan keuangan daerah yang tidak kondusif bagi upaya pemberian otonomi daerah.

Pendapatan asli daerah sendiri (PADS) termasuk pajak daerah di Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung masih belum efektif, sehingga daerah harus bergantung pada pendapatan berasal dari bantuan atau subsidi Pemerintah atau Daerah di atasnya dalam menjalankan otonominya.

Masalah yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Daerah (DIPENDA) Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung meliputi tentang rendahnya kualitas sumberdaya manusia, dan lemahnya manajemen serta kepemimpinan. Masalah rendahnya produktivitas kerja pegawai daerah terkait dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, Tema sentral masalah penelitian ini ialah "Gaya Kepemimpinan yang tidak kondusif terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah, bagi terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung"

Identifikasi Masalah

Kekhususan dari penelitian ialah memadukan pola pemikiran interaksi atau sinergi gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah dengan peningkatan efektivitas penerimaan pajak daerah bagi terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II.

Diidentifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai.
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah secara parsial terhadap efektivitas pajak daerah.
3. Seberapa besar efektivitas penerimaan pajak daerah berpengaruh terhadap terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II.

Tinjauan Pustaka

Kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini menggunakan *grand theory* ilmu sosial yang difokuskan kepada kepada teori ilmu administrasi negara dan manajemen. Di samping itu analisis teori lainnya yang merupakan *middle range theory* yang lebih spesifik, antara lain teori birokrasi, perilaku organisasi, manajemen sumberdaya manusia, teori kepemimpinan, dan teori-teori lainnya yang menunjang analisis ini.

Menurut Sugiyono,1993:25), produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan kerja. Di lain pihak, menurut *path-goal theory of leadership* dari Evans dan House (1974), gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Konsep dalam penelitian ini adalah menggabungkan *Path-goal Theory* dan Evans House dengan paradigma produktivitas dari Sutermeister (konsep *white-collar productivity*) dan aplikasinya di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung, dengan menggunakan metode analisis jalur, aplikasi keterpaduan *Path-Goal Theory* dengan paradigma produktivitas sebagai *a path-goal approach to productivity*, dengan menggunakan analisis jalur, untuk mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah, dalam meningkatkan efektivitas penerimaan pajak daerah bagi terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II (sebagai *goal-attainment* nya)

Melalui pengembangan tersebut, produktivitas kerja terkait dengan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, sehingga mengembangkan pola pemikiran sinergi. Gaya kepemimpinan yang kondusif terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah akan meningkatkan efektivitas penerimaan pajak daerah dan pelaksanaan otonomi daerah..

Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis-1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai.
- Hipotesis-2: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah terhadap efektivitas penerimaan pajak daerah.

Hipotesis-3: Terdapat pengaruh efektivitas penerimaan pajak daerah terhadap terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II.

Metode Penelitian

Obyek telaahan penelitian sosial adalah gejala sosial atau kenyataan sosial. Gejala atau kenyataan sosial seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan produktivitas kerja baru dapat dipahami apabila diketahui peta hubungan yang saling berjaln dalam konteks sosial bahwa gejala sosial tersebut terjadi. Pemahaman yang demikian itulah yang mendorong dan sekaligus menjadi tujuan penelitian sosial: hasil yang diharapkan berupa teori mengenai "dunia sosial" yang mempunyai kekuatan eksplanasi, prediksi, dan pengendalian.

Metode penelitian ini ialah eksplanasi, yaitu suatu penelitian untuk menemukan dan mengembangkan teori, sehingga hasil atau produk penelitiannya dapat menjelaskan mengapa terjadi sesuatu gejala sosial tertentu.

Obyek telaahan penelitian eksplanasi adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis itu menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel: untuk mengetahui apakah sesuatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya; atau apakah sesuatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Telaahan statistika yang cocok untuk analisis hubungan adalah analisis jalur. Analisis jalur memiliki daya guna untuk menguji kausal yang diteorikan yaitu pengaruh keterkaitan variabel-variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja terhadap efektivitas penerimaan pajak daerah bagi terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II.

Tinjauan Teori

Masalah yang dikaji adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap terhadap motivasi, dan produktivitas kerja pegawai dalam pencapaian sasaran. Sebagai *goal attainment* dalam penelitian ini adalah efektivitas penerimaan pajak daerah dan pelaksanaan titik berat otonomi daerah pada Daerah Tingkat II.

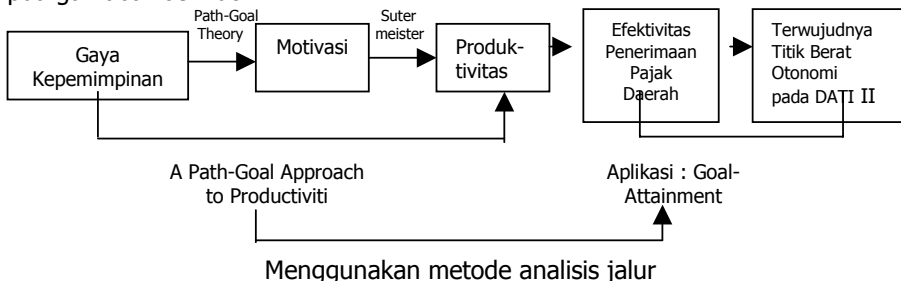
Teori jalur-sasaran dari Evans dan House sangat relevan dan kuat "*proposition linkage*-nya" dengan "*goal attainment*" penelitian ini. Teori ini dinamakan jalur-sasaran, karena teori ini memusatkan perhatian pada cara pemimpin mempengaruhi pengikut tentang sasaran pekerjaan, sasaran pengembangan diri sendiri, dan jalan untuk mencapai sasaran itu. Menurut teori ini, para pemimpin adalah efektif (gaya direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi prestasi) karena dapat mempengaruhi motivasi para pengikut, kemampuan untuk bekerja, dan kepuasan mereka.

Dasar dari teori jalur-sasaran adalah teori motivasi harapan. Dengan demikian House telah mengkombinasikan teori kepemimpinan dan teori motivasi, yaitu bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Produktivitas Kerja dalam Meningkatkan Efektivitas Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Bandung (Achmad Djunaeni Kadmasasmita)

Dalam pada itu, paradigma produktivitas yang relevan dan mempunyai *proposition linkage* dengan motivasi kerja adalah paradigma Sustermeister, tentang berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai, yaitu kemampuan dan motivasi kerja, menentukan kinerja, selanjutnya bersama-sama dengan perkembangan teknologi, menentukan produktivitas individu. Karena itu, menurut Sustermeister, motivasi mempengaruhi produktivitas individu.

Konsep baru ialah menggabungkan *Path-Goal Theory* dari Evans dan House dengan paradigma produktivitas dari Sustermeister (dengan konsep baru *white-collar productivity*) dan diaplikasikan di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung dengan menggunakan metode analisis jalur. Penelitian mengaplikasikan keterpaduan *Path-Goal Theory* dari Evans dan House dengan paradigma produktivitas dari Sustermeister, yaitu sebagai *a path-goal approach to productivity*, dengan menggunakan analisis jalur, untuk mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah, dalam meningkatkan efektivitas penerimaan pajak daerah seperti tertera pada gambar berikut:



Menggunakan metode analisis jalur

Sejalan itu, dalam penelitian ini digunakan pendekatan jalur-sasaran terhadap produktivitas dengan *path-goal hypothesis*. Jika seorang pekerja melihat produktivitas tinggi sebagai suatu jalur menuju pencapaian sasaran dari satu atau lebih dari sasaran pribadinya, maka akan cenderung menjadi prosedur yang tinggi. Sebaliknya jika melihat produktivitas rendah sebagai suatu jalur untuk mencapai sasarannya, akan cenderung menjadi seorang produser yang rendah.

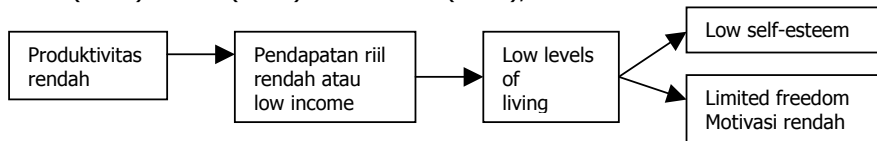
Selanjutnya, dalam penelitian ini digunakan metode penelitian analisis jalur dalam rangka mempelajari pengaruh keterkaitan variabel-variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan produktivitas pegawai tersebut terhadap efektivitas penerimaan pajak daerah bagi terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II. Penggunaan metode penelitian analisis jalur berpedoman pada dasar *path-analysis* tidak untuk menemukan penyebab, melainkan merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan atas dasar pertimbangan teoritik dan pengetahuan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982), motivasi mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Kemampuan dan pengalaman pegawai harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang

fleksibel. Menurut teori *social learning* dalam kepemimpinan dari Luthans (1979) dan Davis & Luthans (1980), bahwa gaya kepemimpinan dengan motivasi, saling mempengaruhi. *Social learning* merupakan teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal-balik antara pemimpin, lingkungan (termasuk bawahan) dan perilakunya sendiri.

Produktivitas mempengaruhi motivasi, hal ini didasarkan kepada pemikiran Nurkse (1953). Meier (1960) dan Todaro (1978), bahwa:

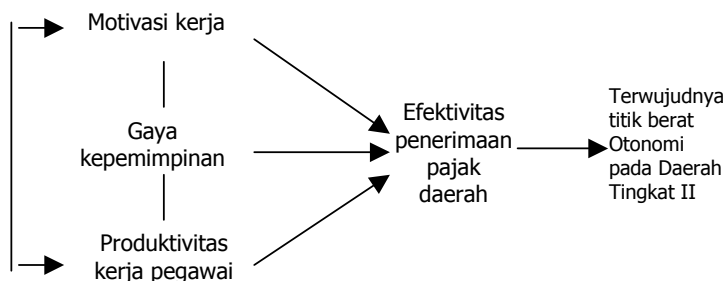


Menurut (1978), gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas atau Shepard juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas dan *individual growth*, seperti dijelaskan oleh Adams, (1975:161) bahwa setiap teori motivasi mempunyai karakteristik masing-masing sebagai berikut:

The work of Herzberg and others in job enrichment are attempts to change the job to provide more intrinsic satisfaction by providing opportunities to fulfill the achievement motive. McGroge, Likert, Litwin and others have done significant work in the area of climate. Blake, Tannenbaum, Shepard and others have been concerned with style and its impact on productivity and individual growth.

Zainun (1989:50-51) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kemampuan dan motivasi, selanjutnya menentukan kinerja dan produktivitas pegawai. Menurut teori kelompok J.C. Barrow (1977), produktivitas mempengaruhi gaya kepemimpinan, Barrow (1977:433-440) dalam studi laboratoriumnya menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan di dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja pegawai dengan efektivitas penerimaan pajak dapat digambarkan sebagai berikut:



Teori gaya kepemimpinan model Fiedler, yang bertumpu pada hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi pemimpin, ternyata tidak relevan dengan penelitian ini, karena Fiedler tidak memasukkan variabel-variabel motivasi karyawan, nilai, serta pengalaman pegawai.

Pembahasan Penelitian

Adapun gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas, memperkuat teori-teori gaya kepemimpinan: teori *leadership cotinuum* dari Robert Tennenbaum dan Warren H. Schmidt, teori managerial grid dari Robert Blake dan Jane Mouton, teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard, serta teori jalur sasaran dari Evans dan House. Tampaknya motivasi yang memberikan kontribusi dalam menjelaskan perilaku dari efektivitas penerimaan pajak daerah. Karena hanya motivasi yang memberikan kontribusi signifikan dalam efektivitas penerimaan pajak daerah, maka kecil pula pengaruhnya terhadap terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II.

Gaya kepemimpinan tidak kondusif terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah, yang mengakibatkan belum efektifnya penerimaan pajak daerah dalam mewujudkan titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II Bandung. Penelitian ini, dapat membentuk generalisasi sebagai berikut: "Jika gaya kepemimpinan kondusif terhadap motivasi dan produktivitas kerja, maka penerimaan pajak daerah akan lebih efektif dan otonomi daerah akan ditingkatkan setiap waktu, dengan anggapan hal-hal lain dianggap tetap". Gaya kepemimpinan di DIPENDA Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung, lebih bersifat gaya kepemimpinan motivatif. Gaya kepemimpinan motivatif adalah kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan seluruh idenya, program, dan kebijaksanaannya terhadap yang dipimpinannya sehingga mereka **memahami, mengerti, dan mau melaksanakan** seluruh ide program, dan seluruh kebijakannya karena dianggap sesuai dengan ide dan pikiran sendiri.

Gaya kepemimpinan motivatif mempunyai aspek-aspek positif, tersebut, namun dalam jangka panjang, memiliki aspek-aspek negatif seperti: (1) Posisi motivasi akan menurun menjadi kebiasaan atau tidak memotivasi perilaku lagi; (2) Seseorang cenderung mengganti bekerja giat dengan bersenang-senang, walaupun tingkat upah semakin meningkat; (3) Efektivitas penerimaan pajak daerah akan menurun walaupun tingkat upah semakin meningkat (hukum hasil yang semakin berkurang).

KESIMPULAN

1. Sinergi ketiga buah variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja adalah kecil, sehingga penerimaan pajak daerah belum efektif dan terwujudnya titik berat pada Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung, juga terhambat.
2. Gaya kepemimpinan motivatif (kondisi sekarang) mempunyai aspek-aspek positif namun untuk masa depan gaya kepemimpinan itu perlu ditingkatkan. Belum adanya upaya yang optimal untuk mengembangkan gaya kepemimpinan inovatif, yang mempunyai visi dan berjiwa wirausaha, agar peranan penerimaan pajak daerah menjadi lebih efektif, sehingga mempercepat terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II.
3. Belum efektivitas penerimaan pajak daerah, juga karena masalah faktor sumberdaya manusia. Belum ada upaya yang optimal untuk pengembangan faktor sumberdaya manusia yang tidak hanya melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga melalui pengembangan moral dan akhlak yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, John D. 1975. *New Technologies in Organization Development*. California: University Associates, Inc.
- Barrow, Jeffrey C. 1977. *The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework*. *Academy of Management Review*. April.
- Blake, R.R and Mouton, J.S., 1978. *Building a Dynamic Organization Through Grid Organization Development*, Gulf, Houston, Texas.
- Davis, Tim R.V. and Luthans, Fred. 1980. *A Social Learning to Organizational Behavior*. *Academy of Management Review*, April.
- Evans, Martin G. 1974. *The Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship*. *Organizational Behavior and Human Performance*, May.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, Paul, and Blanchard, Kenneth H. 1982. *Management of Organizational Behavior*. (Fourth edition). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Herzberg, F., 1968. One More Time: *How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, Jan/Feb.
- House, Robert J. 1971. *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*. September.
- Luthans, F. 1979 *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Produktivitas Kerja dalam Meningkatkan Efektivitas Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Bandung
(Achmad Djunaeni Kadmasasmita)

- McGregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: Mc Graw Hill.
- Meier, G.M and Baldwin, R.E. 1960 *Economic Development: Theory, History, and Policy* New York: John Willy
- Nurkse.Ragnard 1953. *Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries*. Oxford: basil Blackwell.
- Sugiyono. 1993 Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- Todaro, Michel P. 1978 *Economic Development in the Third World. (Second edition)* New York,: Longmen Inc.
- Zainun, Buchari. 1989. manajemen dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia.